

PROGETTO DI FORMAZIONE-INTERVENTO NEL BUSINESS SALE

1. L'obiettivo formativo

La parte di produzione dell'ETI e l'ATISALE vanno integrandosi con l'obiettivo di costituire un'azienda integrata in grado di competere sul mercato e risultare sana economicamente e apprezzabile per quello che produce e per come lo produce.

Le persone che operano nelle parti che vanno integrandosi e quelle che si vanno acquisendo sul mercato per coprire aree di competenza necessarie alla nuova realtà che va componendosi hanno la necessità di comprendere il disegno strategico che l'ETI ha delineato e l'impegno organizzativo che il management del business del Sale va sostenendo per realizzarlo.

La comprensione non è fine a se stessa, ma è un presupposto necessario per mettere mano a un processo riorganizzativo interno e far diventare attori consapevoli e responsabili del cambiamento da realizzare e dei miglioramenti da effettuare, coloro che operano in azienda a partire da coloro che coprono i primi livelli funzionali.

Ciò significa attivare un processo che consenta ai vertici dell'ETI e del Business del Sale di spiegare la nuova identità aziendale che si va a costituire, le strategie di fondo che si intende perseguire, i progetti prioritari che è opportuno mettere in cantiere e che consenta ai dirigenti e ai quadri intermedi, per cominciare, di impegnarsi nella realizzazione dei progetti e utilizzare questa occasione come un'opportunità per conoscersi, per apprendere, per comunicare, per assumere un ruolo responsabile verso il cambiamento e un atteggiamento propositivo nel cercare soluzioni adeguate e condivise.

Il programma formativo che viene attivato intende rispondere a tali esigenze e pertanto sposa una metodologia specifica, quella della formazione-intervento.

2. L'approccio formativo

La metodologia della formazione-intervento postula il fatto che le persone, già detentrici di professionalità significative, utilizzino proficuamente un'occasione formativa qualora essa le coinvolga su problemi concreti della propria vita professionale e le aiuti a risolvere situazioni che fanno parte della loro attività quotidiana.

L'azione formativa diventa inoltre ancora più efficace laddove le persone possano cimentarsi immediatamente nell'applicare le conoscenze acquisite in aula in attività progettuali inerenti la loro situazione organizzativa e abbiano la possibilità di riferirsi alla struttura didattica più volte in questo percorso.

Queste considerazioni portano a scegliere dunque una metodologia formativa che:

- raffiguri fin dall'inizio dell'intervento il quadro di riferimento strategico dell'organizzazione aziendale, così da determinare il senso e il perimetro dell'azione delle persone in formazione,
- proponga un impegno progettuale che coinvolga intensamente le persone in formazione sia dal punto di vista individuale che per il ruolo e il settore organizzativo di appartenenza,
- fornisca le conoscenze ed eserciti competenze mano a mano che esse vengono richieste dai formandi, lungo il percorso progettuale e in misura adeguata ai fabbisogni emergenti,
- sviluppi intorno all'iniziativa il consenso e l'attenzione valorizzante della struttura manageriale e l'appoggio e il supporto del resto del personale interno.

Impresa Insieme è una società, nota in Italia per aver affinato questa metodologia e averla applicata in contesti diversi con discreto successo.

Nella situazione del Business del SALE, questa metodologia sembra ancora più adeguata per il fatto che l'azione formativa si connette ad un'azione in corso di riorganizzazione interna e di consolidamento sia strategico che culturale, dove per strategia intendiamo le mete da raggiungere e le modalità per farlo e per cultura intendiamo i valori che si intende sposare per risultare un'azienda che vuole stare sul mercato in termini competitivi e vuole profondamente innovare comportamenti e regole funzionali interne e modalità d'interrelazione con la clientela e con i competitors.

3. L'intervento formativo

Essa si compone di un nucleo centrale che coinvolge le persone acquisite dall'esterno e quelle scelte all'interno e le aiuta a sposare una visione comune circa le strategie da perseguire e i comportamenti organizzativi da assumere, a integrare le culture di cui sono portatrici, a promuovere azioni di miglioramento funzionale, a fare "squadra" a tutto vantaggio del programma di innovazione organizzativa interna.

Le persone sono state scelte secondo la logica organizzativa, facendo cioè riferimento ad un livello omogeneo della struttura (quella che sta direttamente sotto il primo livello funzionale) e pur tenendo conto di alcune condizioni e motivazioni personali.

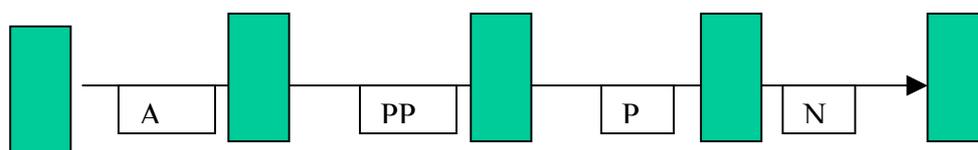
La scelta è motivata dal fatto che le persone di questo livello hanno maggiori necessità di informazioni, hanno un'età minore e potenzialità intrinseche maggiori, sono impegnate direttamente sui processi aziendali fondamentali, rappresentano tutte le funzioni aziendali variamente distribuite. Le persone vengono scelte dai vertici delle unità interne (stabilimenti ETI e funzioni centrali ATISALE) dopo aver illustrato al primo livello funzionale il progetto che si intende avviare e i risultati che si intende ottenere, sia sul piano dell'apprendimento individuale che sul piano organizzativo.

Intorno a tale nucleo ruotano altri attori che in questo movimento trovano occasioni per una verifica dei propri valori, dei propri comportamenti organizzativi e delle proprie competenze in rapporto alle nuove strategie aziendali e ai relativi programmi d'innovazione organizzativa e gestionale.

Essi sono alcuni vertici aziendali, i direttori degli stabilimenti e i responsabili funzionali.

Le 26 persone coinvolte nell'azione hanno seguito dunque un programma di formazione-intervento articolato in cinque moduli realizzati "in aula" presso le diverse sedi del business del SALE, intervallati da periodi di "project work" condotti nei propri luoghi di lavoro in connessione con l'attività operativa e in modo perfettamente integrato con essa.

Le giornate d'aula e i periodi di project work sono così articolati:



- A = analisi
- PP= preprogettazione
- P = progettazione
- N = negoziazione

I moduli d'aula servono per acquisire la metodologia del "lavoro per progetto" e assecondare le persone nel suo uso, lungo tutto l'arco del suo svolgimento.

I periodi di project work servono per acquisire le informazioni necessarie per attivare un progetto (fase di analisi), per sviluppare ipotesi credibili per trovare soluzioni alle problematiche riscontrate (preprogettazione), per individuare condizioni organizzative efficaci e praticabili (progettazione) e per saperne convenire la realizzazione assieme ai vertici aziendali (negoziazione).

I progetti sono stati affidati a gruppi di cinque persone appartenenti a funzioni diverse e operanti in sedi diverse, così da ottenere un'integrazione interpersonale, interfunzionale e interculturale di sicuro vantaggio.

I progetti sono relativi ai temi :

- della qualità,
- della programmazione della produzione,
- dei costi di produzione e di manutenzione
- della gestione dei terzi,
- dell'immagine e della comunicazione dei prodotti.

Essi sono stati scelti attraverso un processo di consultazione collettiva effettuata prima con i direttori e i responsabili funzionali centrali il **28 di maggio** e poi con il vertice dell'ATISALE.

Per ciascun progetto, i gruppi di lavoro possono godere del contributo di un referente aziendale che potrà, più degli altri, essere consultato all'occorrenza. Essi sono rispettivamente: Garau, Franciosa, Vecchiocattivi, Fumaroli, e Tarli.

Il primo modulo è stato realizzato a Volterra nei giorni 7 e 8 Giugno

Esso è servito per accogliere le persone, rilevare e dibattere le culture di provenienza, metterle a confronto con le strategie aziendali e i valori che si intendono assumere, interpretare il processo di cambiamento in corso, fornire loro chiavi di lettura per leggere la realtà aziendale, indicare loro metodologie di base per effettuare un'analisi puntuale dell'organizzazione in riferimento ai progetti di miglioramento che sarebbero loro stati assegnati.

Dopo il pranzo del giorno 7 il direttore dello stabilimento e i suoi capireparto hanno condotto i partecipanti a fare una visita agli impianti così da alimentare un confronto certamente utile ad avviare il benchmarking interno.

L'azione didattica è in parte stata sviluppata dalla docenza e in parte assolta da alcuni vertici aziendali dell'ETI, dell'ATISALE.

Il docente/consulente ha fatto rilevare le caratteristiche delle persone coinvolte attraverso una lettura in comune dei loro curriculum così che poi si potesse più agevolmente procedere alla composizione dei gruppi di lavoro..

E' stato distribuita una scheda curriculum per la relativa compilazione.

Il dibattito sul cambiamento ha messo in luce alcune problematiche da superare e a sottolineata l'importanza di coinvolgere tutta la struttura aziendale e in particolare la fascia che si colloca tra i direttori di stabilimento e i partecipanti al programma formativo.

E' stato poi utilizzato un questionario per rilevare la posizione dei singoli partecipanti rispetto al cambiamento, all'impegno da assumere, alle attese in essere.

Infine sono stati dati i primi rudimenti del lavoro per progetto e sono stati consegnati tre libri di Renato Di Gregorio sulla gestione del cambiamento.

Nella serata tra il primo e il secondo giorno c'è stata una cena con i vertici aziendali: Podda, Funaroli, Garau e Gaudiosi. Al termine della cena è arrivato anche l'ing. Girotti presidente dell'ATISALE.

L'ing Girotti è poi intervenuto il giorno 8 per illustrare le strategie aziendali e disegnare lo scenario competitivo, gli investimenti che si intendono effettuare e le criticità che si conta di superare.

A seguire, sono stati illustrati i progetti da realizzare e si sono composti i gruppi di lavoro così da organizzare il programma da seguire nel periodo che porta al prossimo incontro, previsto per il 21 giugno a Santa Margherita.

I gruppi sono di seguito indicati.

Qualità	Costi	Programmazione	Terzi	Comunicazione
Perini (V)	Allegretta (M)	D'Auria (R)	Mancina (R)	Galbiati (R)
Bucci (M)	Bianchi (V)	Ghiozzoli (V)	Rossi (V)	Benuzzi (V)
Dell'Orco (M)	Viti (V)	Lorrai (S)	Loi (S)	Creatini (V)
Meucci (V)	Lai (S)	Ricci (M)	Di Corato (M)	Riondino (M)
Pintus (S)	Sardella (M)	Giuliani (M)	Savini (M)	Pelliccia (R)
	Rizzitelli (M)			

Il dibattito sui progetti, effettuato alla presenza dell'ing. Girotti e del dott. Podda ha consentito di precisare l'obiettivo di ciascun gruppo di progetto.

1. Qualità. La qualità dei prodotti e le modalità per garantire risultati ottimali in linea con la concorrenza presente sul mercato e la desiderabilità della clientela.
2. Programmazione della produzione. Un sistema di programmazione in linea con il sistema di gestione degli ordini che si va installando nel settore commerciale.
3. Costi di produzione e di manutenzione. Un modello nuovo di controllo dei costi che serva per comprendere le aree di criticità e suggerire azioni gestionali efficaci
4. Gestione dei terzi. Un sistema organizzativo che consenta di negoziare la prestazione con i fornitori e controllarne il loro operato.
5. L'immagine e la comunicazione dei prodotti e dell'azienda. Un insieme di azioni finalizzati a dare a tutti coloro che entrano in contatto con l'azienda e i suoi prodotti un'immagine efficiente, organizzata e sicura.

Al riguardo è stato consegnato ai gruppi uno schema in "powerpoint" che serve a strutturare le fasi di sviluppo del progetto.

Il primo project work è servito per leggere la realtà aziendale dal vivo, come somma delle singole unità, applicare le metodologie apprese, fotografare e strutturare la configurazione dei processi aziendali che riguardano in particolare i cinque progetti affidati ai gruppi di lavoro.

Il secondo modulo realizzato a Margherita di Savoia nei giorni 21 e 22 Giugno

Esso è servito per mettere assieme la rilevazione che i partecipanti di ciascun gruppo di lavoro ha effettuato relativamente al proprio progetto organizzativo ed è servito per analizzare assieme le caratteristiche dei problemi affrontati.

La prima parte della mattina della giornata di apertura (21 giugno) è servita per ascoltare l'esperienza maturata e le ansie che i singoli partecipanti avevano avvertito circa la complessità del compito ricevuto.

In particolare è emerso che:

1. una certa ansietà si è andata dissolvendo con il progredire dell'iniziativa e l'acquisizione di una maggiore familiarità con il tema del progetto affidato,
2. si è sviluppato uno interscambio discreto tra i partecipanti di uno stesso progetto operanti in siti diversi. Qualcuno ha affermato che da una situazione in cui i colleghi di siti diversi non si conoscevano, ora si stava sviluppando addirittura un'amicizia;
3. le persone hanno per buona parte lavorato a casa per mettere ordine tra le informazioni e la documentazione raccolta, ciò naturalmente sta a dimostrazione di un vero impegno personale da parte dei partecipanti,
4. qualcuno al ritorno da Volterra ha riunito i propri collaboratori e ha trasferito le conoscenze acquisite,
5. la comunicazione interna nei riguardi degli altri operatori aziendali posti sia sotto che sopra il gruppo in formazione va comunque attivata rapidamente dal management aziendale per evitare che il gruppo in formazione sia contraddistinto come "un'élite" e per dare maggiore efficacia al trasferimento fatto dai partecipanti all'attività formativa,
6. la strumentazione tecnica di collegamento tra i siti va certamente potenziata. Volterra in particolare ha problemi per collegarsi ad Internet e quindi agli altri siti,

Si è poi fatto compilare un secondo questionario per rilevare quantitativamente alcuni aspetti dell'esperienza maturata.

L'elaborazione del primo questionario è stato invece distribuito a tutti i partecipanti.

Il consulente ha voluto sottolineare che il risultato dell'azione di formazione-intervento si misurerà non solo intorno alle soluzioni presentate dai gruppi di progetto, ma anche intorno al processo complessivo che l'operazione ha messo in moto e in particolare:

- il risultato dell'analisi, che certamente fotografa la situazione in essere,
- l'incremento di comunicazione tra le persone dei diversi siti,
- l'acquisizione di un'informazione diretta sulle traiettorie aziendali da parte dei vertici;
- la conoscenza delle tecnologie produttive presenti nei diversi siti da parte dei singoli responsabili operativi,
- l'integrazione tra le culture dei diversi siti, delle diverse generazioni, delle diverse provenienze.

La seconda parte della mattina è servita per visitare l'intera salina.

Nel pomeriggio si è effettuato il lavoro di gruppo sui cinque progetti e si è provato a mettere insieme le analisi "di area" (Volterra, Margherita, S.Antioco, Roma) per tradurle in un'analisi di valenza aziendale.

Alla cena ha partecipato il sindaco di Margherita di Savoia.

La mattina successiva si è ultimata la predisposizione della presentazione dell'analisi e si è rappresentato il risultato finale (sia in forma di slide che in forma descrittiva) al vertice aziendale presente (Podda, Franciosa, Vecchiocattivi).

I cinque progetti, in forma di slide, sono disponibili nella banca dati del progetto.

Prima di partire c'è stata l'occasione per accennare alle metodologie di sviluppo della fase di preprogettazione ed in particolare allo strumento del benchmarking.

Al riguardo si è suggerito di visitare altre aziende e di consultare testi di management, oltre che di utilizzare maggiormente la consulenza.

Il secondo project work è servito per completare alcune parti dell'analisi e per raccogliere le esperienze di altre aziende (benchmarking) e per approfondire le modalità con cui si affrontano in generale le problematiche sotto il profilo manageriale (ricerca bibliografica).

Il terzo modulo, è stato realizzato a S. Antioco nei giorni 5 e 6 di Luglio

Esso è servito per completare la formalizzazione della fase di analisi, in particolare per ciò che concerne la parte relativa al benchmarking sviluppata nel periodo di project work.

A ciò si è aggiunto l'impegno di individuare le prime ipotesi progettuali per superare le criticità rilevate nei sistemi in essere e adeguarli al nuovo ruolo e assetto che il business del sale va assumendo.

Nella mattinata del primo giorno si sono raccolte le testimonianze dei gruppi di lavoro circa le visite che sono state condotte presso le aziende esterne per ricavare indicazioni e raccogliere esperienze. Era presente il dott. Podda, il dott. Franciosa e il dott. Garrau e il dott. Marulli.

Le aziende visitate sono state:

- Altair Chimica,
- Enichem di Brindisi,
- Solvay di Rosignano,
- Barilla di Foggia,
- Euroallumina di PortoVesme,
- Conti Vecchi di Cagliari.

Tutte hanno dimostrato una grossa disponibilità a collaborare e a dare ampie informazioni sui loro sistemi.

Molti partecipanti hanno anche consultato dei testi di management in particolare sui costi di produzione e sulla programmazione della produzione.

Subito dopo c'è stata la presentazione da parte del dott. Marulli delle ipotesi su cui l'azienda sta lavorando circa il sistema di gestione dei costi. Egli ha voluto ricordare che accanto ad un sistema di contabilità generale, va affiancato un sistema di contabilità industriale, un sistema di reporting che consenta di evidenziare le aree d'intervento decisionale, un sistema gestionale che consenta di analizzare e interpretare i fenomeni rilevanti e condividere le scelte di intervento.

Il lavoro che si sta facendo centralmente si nutrirà delle rilevazioni effettuate dal gruppo di lavoro, relativamente alla fotografia della situazione in essere, e si conetterà a tale lavoro per la fase progettuale.

Si è poi visitata la salina di S. Antioco e nel pomeriggio si è lavorato in gruppo sulle relazioni e sulle slide di presentazione.

Il giorno seguente, in prima mattinata, c'è stata la relazione del dott. Corsi dell'ETI che ha rappresentato il processo di cambiamento in ETI e ha sottolineato le modalità con cui vivere le trasformazioni da realizzare per valorizzare (dare valore) all'azienda in costruzione così da poterla offrire sul mercato nella sua interezza (una polizza per l'occupazione).

Nel resto della mattinata e nel pomeriggio dello stesso giorno si sono completate le relazioni e si sono convenute le modalità per condurre il successivo project work.

Il terzo periodo di project work è servito per completare la fase di progettazione e argomentare le soluzioni progettuali che i gruppi avevano messo a fuoco durante la fase di preanalisi e nell'incontro metodologico di S.Antioco.

In particolare alcuni gruppi hanno fatto riferimento ad un focal point di gruppo e su di esso hanno convogliato le informazioni che mancavano all'analisi e che risultavano fondamentali per la progettazione. Un esempio del genere è costituito dal gruppo dei **costi** che ha fatto perno sull'ing. Allegretta a Roma e hanno inviato a lui l'articolazione dei flussi produttivi per la ripartizione dei costi per fase e per centro di responsabilità. Un altro esempio è dato dal gruppo della comunicazione che ha fatto perno sul sig. Benuzzi, il quale ha raccolto il materiale dei diversi stabilimenti e li ha scannerizzati e portati su file e su disco.

L'incontro di verifica e controllo avanzamento progetto: il giorno 10 Luglio

In questo incontro erano presenti i direttori di stabilimento e i responsabili centrali. La riunione è stata presieduta dal dott. Podda. Si è analizzato l'andamento del programma e si sono commentati i risultati dei questionari riempiti a Volterra e a Santa Margherita. Conseguentemente si sono analizzati i progetti al loro punto di evoluzione e commentata la situazione gestionale, così come traspariva dalla reazione del sistema allo sviluppo del programma.

L'analisi ha portato alla decidere alcune azioni gestionali:

- costituzione di un sistema di riunioni e di reporting che consenta alla struttura di seguire in modo strutturato alcuni temi importanti dell'agire aziendale ed in particolare: la programmazione della produzione, la qualità, la sicurezza e i progetti innovativi;
- costituzione di un sistema di project management per seguire i progetti innovativi individuando responsabilità e tempi precisi di realizzazione;
- integrazione dei progetti aziendali già avviati, come quello del K+ per il commerciale, quello delle procedure organizzative, e quello dell'inserimento della contabilità industriale, con i cinque progetti avviati con i gruppi di lavoro.

Al riguardo è stato redatto un apposito verbale, a cui si rimanda per i relativi approfondimenti.

Il quarto modulo è stato realizzato a Roma nei giorni 19 e 20 di Luglio

Esso è servito per formalizzare le soluzioni organizzative che i gruppi di lavoro hanno definitivamente messo a fuoco e confrontarle con il management prima della conclusione della fase finale.

Nella mattina del primo giorno è intervenuto il presidente dell'ATISALE, prof. Vandone, il quale ha illustrato lo scenario competitivo del sale e le prospettive strategiche del business.

In particolare egli ha segnalato:

- lo sviluppo del sale minerale e quindi l'importanza di un centro di lavorazione di questo tipo di sale a Porto Marghera,
- la necessità di dare valore aggiunto al sale marino attraverso anche una campagna pubblicitaria che enfatizzi i suoi requisiti sul piano della salute,
- il tentativo di cercare, attraverso la struttura commerciale, nuovi mercati nel Mediterraneo e nei Paesi dell'EST.

Nel pomeriggio dello stesso giorno è intervenuto il rappresentante della società di consulenza K+ illustrando il progetto in corso da un anno sul piano dell'evasione ordini via internet.

Ciò ha sollecitato il gruppo di lavoro sulla programmazione della produzione ad approfondire lo studio del progetto in atto e delle sue premesse di partenza.

Nel secondo giorno i gruppi di lavoro hanno lavorato sui progetti e dalle ore 12 alle ore 15 hanno presentato le soluzioni organizzative a cui sono pervenuti.

Per la direzione aziendale era presente il dott. Franciosa.

L'ultimo periodo di project work è servito per completare e migliorare la presentazione delle soluzioni sulla scorta della condivisione sviluppata nella fase precedente con i vertici aziendali e in vista di una presentazione ufficiale con il vertice anche dell'ETI.

L'ultimo incontro si è tenuto a Roma il giorno 30 Luglio

La prima parte della giornata è servita per completare la presentazione dei progetti su power point.

Nel pomeriggio i cinque gruppi di lavoro hanno presentato i lavori fatti alla committenza. Erano presenti i direttori degli stabilimenti e il management centrale.

La progettazione è stata apprezzata e l'ing. Girotti ha proposto di rivedere i lavori a settembre così da avere il tempo di riflettere e approfondire alcuni aspetti delle proposte formulate al fine di una decisione circa la loro messa in opera. Il dott. Podda ha convenuto sulla necessità di continuare l'operazione a settembre e di dare continuità all'operazione avviata.

Nel tardo pomeriggio c'è stata la visita del dott. Basile, presidente dell'ETI, che ha voluto ringraziare i gruppi del lavoro e dell'impegno profuso e ha voluto tracciare un quadro delle iniziative in corso circa il processo di privatizzazione in atto. Al riguardo ha voluto sottolineare che la privatizzazione sarà seguita da un advisor, che le aziende che vorranno partecipare alla gara dovranno presentare dei requisiti di solidità e motivazione adeguata a sviluppare ulteriormente l'azienda garantendo l'occupazione e valorizzando le professionalità in essere. Ha anche sottolineato che tutta l'operazione sarà da lui costantemente seguita con il pieno e costante coinvolgimento delle OO.SS.

La giornata di lavoro si è chiusa con l'appuntamento a rivederci a settembre.

E' stato dato alle persone un questionario aperto per esprimere le proprie considerazioni su ciò che hanno appreso e sui bisogni futuri per la loro preparazione e per i colleghi che non hanno potuto partecipare alla prima fase.

Accanto al programma di formazione-intervento che ha coinvolto le 26 persone, si sviluppa un'altra iniziativa che riguarda i **direttori degli stabilimenti** e **altri vertici funzionali centrali**. Essa serve per predisporre le condizioni di sponsorship dell'iniziativa formativa, preparare gli interventi da effettuare all'interno del programma formativo, a gestire il risultato della progettualità attivata.

Il primo incontro è avvenuto il 28 di maggio con i direttori di stabilimento, il dr. Marulli e il dr. Franciosi, il secondo è avvenuto il giorno successivo con il vertice del business del Sale: ing. Girotti e dr. Podda, assieme a Marulli e Franciosi. Esso è servito per condividere il metodo di formazione da utilizzare, fissare i criteri di scelta dei partecipanti, formalizzare la documentazione sulle strategie, sui valori e sull'assetto organizzativo da rappresentare; il secondo è servito per verificare la documentazione strategica da utilizzare, definire le tematiche progettuali, rivedere la scelta dei partecipanti. Il secondo incontro è stato effettuato il giorno 10 di Luglio ed è servito per riflettere sui progetti in corso e prendere alcune prime decisioni gestionali. Infatti è stato deciso di istituzionalizzare delle riunioni sia in stabilimento che a livello centrale per seguire da vicino l'andamento della programmazione della produzione, la sicurezza, la qualità e i progetti innovativi. Per ciò che riguarda i progetti si è ritenuto opportuno introdurre un sistema di visibilità che dia a tutti l'opportunità di seguire l'avanzamento dell'innovazione (project management) e si è ipotizzato di servirsi di un supporto consulenziale di tipo organizzativo a supporto del management funzionale.